

Л. А. Шкуринська
магістрант ННІ педагогіки (Магістратура
8.18010020 "Управління навчальним закладом"
Житомирського державного університету імені
Івана Франка, м. Житомир)
e-mail: linochka5best@gmail.com

**Мотиваційна складова підвищення ефективності
діяльності освітніх організацій**

У статті досліджуються мотивація діяльності педагогічних працівників закладів освіти. Основний наголос зроблено на тому, що мотивованих до праці в освітньому закладі педагогічних працівників найчастіше відрізняє прагнення не тільки до підвищення результативності своєї педагогічної діяльності, саморозвитку та самореалізації, але й бажання бути причетними до успіху навчального закладу в цілому. Ключові слова: внутрішня мотивація; зовнішня мотивація; мотивація діяльності; успіх навчального закладу.

Актуальність теми дослідження зумовлено процесами швидкої зміни умов життя, переосмислення ціннісних орієнтирів і стратегій людського буття. Нові запити суспільства вимагають оновлення освітньої системи, її подальшого вдосконалення, а також створення такої системи надання освітніх послуг, в основі якої – підвищення якості освіти через створення і використання нових форм взаємодії між всіма учасниками навчально-виховного процесу, що забезпечує його ефективність. Тому якісне управління освітнім закладом, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг потребує від керівника не лише професійних знань, але й вмінь швидко реагувати на зміни, що відбуваються, вести за собою педагогічний колектив, бути лідером, мотивувати працівників до якісної самовідданої діяльності, розуміти їх потреби та мотиваційні настанови і порівнювати їх з досягненням цілей навчального закладу.

Проблеми мотивації працівників освітньої галузі досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких слід відмітити праці таких визначних науковців: Л. Карамушки, Л. Даниленко, О. Бондарчук, В. Сич, А. Бакурадзе, Р. Шакурова та інших. Зокрема, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич вивчали психологічні особливості мотивації професійного розвитку та вдосконалення керівників закладів освіти. В. Князєв досліджував методи управління мотивацією з метою

підвищення ініціативи та відповідальності. А. Бакурадзе та Р. Шакуров вивчали особливості мотивації педагогічних працівників.

Метою статті є висвітлення особливостей мотивації педагогічних працівників освітніх організацій та визначення її ролі у забезпеченні ефективності діяльності освітньої організації.

Аналіз досліджень доводить, що останнім часом все більше освітніх організацій надають великого значення системі мотивації персоналу. Ця проблема постає перед усіма керівниками, адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники організацій звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним. Дослідники відмічають, що у керівників виникає багато питань щодо організації системи мотивації персоналу: як саме організувати систему мотивації? Чому вона не завжди ефективна? Які витрати цих заходів? Які ключові елементи цієї системи? На думку Е. Власової та Т. Копачевської [1] відповіді на ці питання важливі, в першу чергу, для керівників, що вирішують такі завдання: 1) узгодження власних цілей персоналу з цілями організації; 2) вирішення проблем з плинністю кадрів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію персоналу; 3) утримання висококваліфікованих спеціалістів; 4) вирішення найважливіших проблем з управління персоналом.

Проблемам визначення сутності поняття "мотивація" присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у табл. 1 (за Грищенко В.Ф.)

Таблиця 1

Визначення сутності поняття "мотивація"

Автор	Визначення
Діденко В.М. [2, с. 207]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Зенирова А. [3]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [4, с. 295]	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. [5, с. 68]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Крамаренко В.І. [6, с. 88]	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. [7, с. 396]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за
	умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби

На основі аналізу поняття "мотивація", ми вивели своє поняття "мотивація діяльності". Отже, **мотивація діяльності** – це процес впливу на людину з метою активації внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають її до діяльності, визначають межі та форми цієї діяльності, орієнтують і спрямовують індивіда на досягнення цілей організації та забезпечують задоволення певних особистих потреб.

Суть мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила високу якість діяльності та прибутковість роботи, але для цього, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній праці.

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання ресурсів, що дає змогу підвищити загальну ефективність діяльності організації. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено такої моделі мотивації, яка б спонукала конкретного робітника та колектив у цілому до досягнення особистих та загальних цілей [8].

Система мотивації персоналу повинна включати не лише економічні стимули, а й нематеріальні, такі як можливість подальшого професійного розвитку, особисте визнання, збагачення особистих

знань та навичок, що передбачає певний рівень самостійності у вирішенні поставлених задач та впевненість у майбутньому.

В деяких навчальних закладах є поодинокі спроби вивчення мотиваційної сфери педагогічних працівників, проте воно носить не системний, спонтанний характер, що не сприяє керівникові закладу приймати виважені управлінські рішення, які б враховували потреби та мотиваційні настанови педагогічних працівників. Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, система мотивації в організації повинна будуватися на принципах системності, комплексності, гнучкості, прозорості та динамічності. Оскільки у кожної людини складається своя, відносно стійка система мотивів діяльності, залежно від її світогляду, спрямованості, рис характеру, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології, то управління мотивацією полягає в створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної діяльності. Управління мотивацією за В. А. Розановою [9,с.62] передбачає: знання суттєвих потреб працівників, врахування їхніх індивідуальних особливостей, розуміння цілей, бажань і прагнень, реалізацію індивідуального підходу, врахування міжособистісних стосунків в організації, вміння заохочувати, знання про ставлення працівників до роботи, доброзичливість у спілкуванні зі співробітниками, толерантність і етичність, повагу до співробітників, знання себе та особливостей своєї поведінки. Як зазначають В. Брич та М. Корман [10,с.67], для успішного управління мотивацією необхідно: чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування; знати чинники, які впливають на цей процес; визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов, за яких ці потреби можуть бути задоволені; усвідомити, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, високий його рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

За допомогою управління мотивацією педагогічних працівників керівник освітнього закладу забезпечує виконання наступних завдань: досягнення мети діяльності навчального закладу, підвищення результативності(ефективності) роботи кожного педагогічного працівника зокрема та педагогічного колективу в цілому; формування іміджу навчального закладу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; розробку дієвої системи стимулювання діяльності педагогічних працівників; забезпечення успіху у діяльності кожного педагогічного працівника зокрема та

педагогічного колективу в цілому [11]. Мотивація – це щось більше, ніж система заохочень. Не слід забувати, що робота кожної людини – це низка малих досягнень, які поступово складаються у великий успіх.

Управління мотивацією педагогічних працівників є однією з умов, необхідних для перспективного розвитку навчального закладу, а отже і забезпечення його успіху. Ситуація успіху – це така ситуація, у результаті якої дії, здійснювані людиною, призводять до почуття задоволення за свої досягнення, гордості за свою правду, самоповаги. Успіх – громадське визнання, схвалення чого-небудь, чийхось досягнень [12,с.44]. В це поняття входять: висока результативність та якість навчально-виховного процесу, визнання досягнень освітнього закладу громадськістю (батьками, громадськими організаціями тощо); позитивний імідж організації, низький рівень плинності кадрів тощо.

Отже, підсумовуючи вищезазначене можна стверджувати, що для забезпечення якісного управління мотивацією педагогічних працівників освітнього закладу та забезпечення його успіху, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати чинники, які негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності, важливо мати мотиваційну оперативну інформацію, щоб приймати своєчасні та зважені управлінські рішення.

Список використаних джерел та літератури:

1. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
2. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
3. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. – 2008. – № 6. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
4. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників : навч. посіб. / І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К. : Знання : КОО, 1999. – 556 с.
5. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. – Херсон : Олди-плюс, 2006. – 288 с.

6. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. В. І. Крамаренко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 248 с.
7. Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002. – 671 с.
8. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32-36. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов / Бакурадзе А. Б. – : Сентябрь, 2005. – 192 с.
9. Брич В. Я. Психологія управління : навч. посіб. / Брич В. Я., Корман М. М. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 384 с.
10. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової ; НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти. – Луганськ : Резніков В. С., 2011. – 306 с.
11. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2005. – 176 с.

Л. Шкуринская

Мотивационная составляющая повышения эффективности деятельности образовательных организаций

В статье исследуется мотивация деятельности педагогических работников учебных заведений. Особое внимание сосредоточено на обосновании мотивации к труду как основе повышения результативности собственной педагогической деятельности, саморазвития и самореализации.

L. Shkurynska

The motivational component of increase of efficiency of activity of educational organizations

The article examines the motivation of teachers in the conditions of renewal and development of modern educational institution. The principles of motivation (systematization, comprehensiveness, flexibility, transparency and dynamics) and conditions for successful management of motivation by heads of educational institutions to provide quality educational services are determined. It is researched the activity's motivation of pedagogical workers of educational institutions.